

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

أنور قايد الحور
2021205941

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني وأعانني على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة المتكاملة،
فبالأمس القريب بدأت مسيرتي التعليمية، وأنا أتحسس الطريق برهبة وارتباك، فرأيت أن تخصص إدارة
المشاريع هدفًا ساميًا وحبًا وغاية تستحق السير لأجلها، وإن بحثي يحمل في طياته طموح شباب يحلمون أن
تكون أمتهم العربية كالشامة بين الأمم.

وانطلاقًا من مبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإنني أتوجه بالشكر الجزيل لـ :

د. منى مصطفى العشري

والتي رافقتني في مسيرتي لإنجاز هذا البحث، وكانت لها بصمات واضحة من خلال توجيهاتها وانتقاداتها
البناءة والدعم الأكاديمي، كما أشكر عائلتي التي صبرت وتحملت معي وأعطتني الكثير من الدعم على
جميع الأصعدة، وأشكر الأصدقاء والأحباب وكل من قدم لي الدعم المعنوي.

الإهداء

إلى من كان لي سنداً وعوناً عند الشدائد طوال عمري، إلى الرجل الأبرز في حياتي

أبي العزيز

إلى القلب المعطاء والصدر الحنون

أمي الغالية

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين

إخواني وأخواتي

إلى من ساعدني ولو بحرف في حياتي الدراسية

أصدقائي

إلى دكتورتي القدوة الحسنة وخير مثال

د. منى مصطفى العشري

إليكم جميعاً أقدم لكم أعمق مشاعر الحب والتقدير وادعوا الله أن يجازيكم على كل خير قدمتموه لي.

مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة للبحث عن العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في قطاع صناعة الحلويات.

المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام مجتمع مؤسسة مذاق الملكة في الطائف والذي يتراوح عددهم بين 30-40 فرد من الموظفين.

النتائج: تم ذكر كل بعد من الأبعاد والمستوى الذي وصل إليه (مرتفع).

المساهمة النظرية: تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين.

التطبيقات العملية: تقدم هذه الدراسة توصيات للجهات ذات العلاقة في مؤسسة مذاق الملكة حول أهمية تطبيق التحفيز وعلاقته بأداء الموظفين مما يرفع من مستوى المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، أداء الموظفين.

Abstract

Purpose: This study investigates the relationship between motivation and employee performance in the sweet industry.

Methodology: To achieve the study's purpose, a descriptive-analytical approach was used, focusing on the community of Al-Maleka's Taste institution in Taif, which consists of approximately 30-40 employees.

Findings: Each dimension and the level achieved (high) were mentioned.

Theoretical Contribution: This study contributes to the literature by examining the relationship between motivation and employee performance.

Practical Applications: This study provides recommendations to relevant parties at Al-Maleka's Taste regarding the importance of implementing motivation and its relationship to employee performance, thereby enhancing the institution's overall level.

Keywords: Motivation, Employee Performance.

جدول المحتويات

1.....	الشكر والتقدير
2.....	الإهداء
3.....	مستخلص الدراسة
8.....	1-الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9.....	1.1. المقدمة:
11.....	1.2. مشكلة الدراسة
11.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
11.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
12.....	1.3. أهمية الدراسة:
12.....	1.3.1. على المستوى النظري:
12.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
13.....	1.4. أسئلة الدراسة
13.....	1.5. أهداف الدراسة
13.....	1.6. فرضيات الدراسة
14.....	1.7. نموذج الدراسة
14.....	1.8. الدراسة الميدانية
15.....	1.9. مخطط المشروع
16.....	2-الفصل الثاني: الدراسات السابقة
17.....	2.1. المقدمة:
18.....	2.2. التحفيز
18.....	2.2.1. الخلفية
19.....	2.2.2. التعاريف
20.....	2.2.3. التطور
20.....	2.2.4. الأبعاد
21.....	2.2.5. النظريات
23.....	2.3. أداء الموظفين
23.....	2.3.1. الخلفية
23.....	2.3.2. التعريفات
24.....	2.3.3. التطور
24.....	2.3.4. الأبعاد

25.....	2.3.5. النظريات
27.....	1.1. العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين
27.....	1.2. الخاتمة
29.....	3- الفصل الثالث: منهجية الدراسة
30.....	3.1. المقدمة
30.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
31.....	3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)
33.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
33.....	3.4.1. مجتمع البحث:
33.....	3.4.2. عينة البحث:
33.....	3.4.3. طريقة وتقنيات أخذ العينات:
33.....	3.5. طريقة جمع البيانات
35.....	3.6. أنواع البيانات
36.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
36.....	3.8. الخاتمة
38.....	4- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
39.....	4.1. المقدمة
39.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
45.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
45.....	4.3.1. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة
47.....	4.3.2. ثبات أداة الدراسة
49.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
51.....	4.5. معاملات الارتباط الخطي بين التحفيز والأداء الوظيفي
53.....	4.6. نتائج اختبار فرضيات الدراسة
59.....	5- الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
60.....	5.1. المقدمة
60.....	5.2. حدود الدراسة:
60.....	5.2.1. الحدود الموضوعية:
60.....	5.2.2. الحدود البشرية:
60.....	5.2.3. الحدود المكانية:

60.....	5.2.4. الحدود الزمنية:
60.....	5.3. الدراسات المستقبلية:
61.....	5.4. توصيات الدراسة:
62.....	5.5. الخاتمة:
64.....	6. قائمة المراجع
71.....	7. فصل الملاحق
73.....	1.4. الخصائص الديموغرافية
74.....	2.4. متغيرات البحث

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل 1	نموذج البحث المقترح (الباحث ، 2024)	9
الشكل 2	منهجية البحث (الباحث ، 2024)	10
الشكل 3	مخطط المشروع المقترح (الباحث ، 2024)	11

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول 1	درجات مقياس ليكرت الخماسي (الباحث ، 2024)	34
الجدول 2	عدد عبارات أبعاد المتغير المستقل (الباحث ، 2024)	34
الجدول 3	درجات مقياس ليكرت الخماسي (الباحث ، 2024)	35
الجدول 4	عدد عبارات المتغير التابع (الباحث ، 2024)	35
الجدول 5	تفاصيل المعلومات الشخصية للاستبيان (الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية ، 2024).	39
الجدول 6	نتائج صدق المقاييس (الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية ، 2024).	45
الجدول 7	قياس ثبات أداة الدراسة. (الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية ، 2024).	47
الجدول 8	دالة المتوسط الحسابي. (الباحث ، 2024)	48
الجدول 9	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. (الباحث ، 2024).	50

1-الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

يعرف أداء الموظفين بأنه "مجموعة السلوكيات والنتائج التي يحققها الموظف في عمله والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة" (Dessler, 2019). أداء الموظفين ينقسم إلى البُعد السلوكي والبُعد النتائجي، حيث يشمل البُعد السلوكي المهارات والسلوكيات التي يُظهرها الموظف في أداء مهامه، بينما يركز البُعد النتائجي على الإنجازات والنتائج التي يحققها الموظف (Mathis & Jackson, 2020). وفقاً لدراسة أجراها Spector (2021)، فإن أداء الموظفين يعد من المفاهيم الضرورية في نجاح المنظمة، حيث يتأثر

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة.:

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

1.4. أسئلة الدراسة

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

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

1.5. أهداف الدراسة

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

1.6. فرضيات الدراسة

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

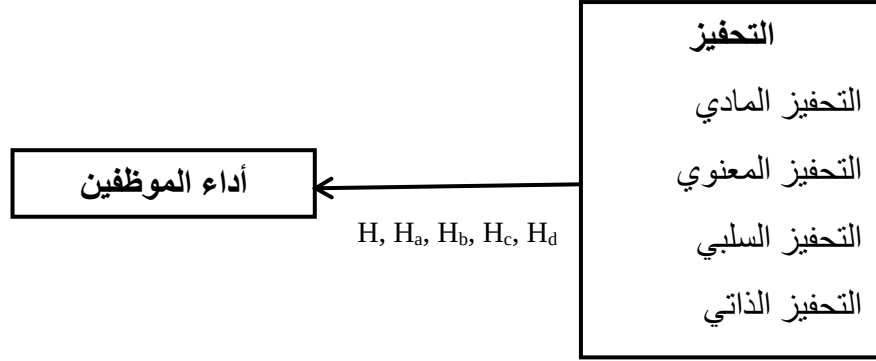
H_a: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي كأحد أبعاد التحفيز وما بين أداء الموظفين.

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

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

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

1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1 : نموذج البحث المقترح. المصدر : الباحث

1.8. الدراسة الميدانية

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

1.9. مخطط المشروع



الشكل 3 : مخطط المشروع . المصدر : الباحث

2-الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تتميز بيئة العمل في قطاع صناعة الحلويات بالعديد من التحديات والصعوبات المرتبطة بطبيعة هذا المجال. فكما يشير (Bashir et al. (2019, p. 124, تتطلب عملية إنتاج الحلويات ساعات عمل طويلة ومرهقة جسدياً وذهنياً مع ضغوط عالية ناتجة عن المواعيد النهائية الصارمة وطلبات العملاء المتنوعة، إضافةً إلى التعامل مع درجات الحرارة والرطوبة العالية في بيئة الإنتاج. إضافة إلى ذلك، تشهد صناعة الحلويات منافسة شديدة بين الشركات المختلفة لجذب وإرضاء العملاء، مما يفرض ضرورة الابتكار والتطوير المستمر للمنتجات كما أشار (Akbar & Mufti, 2022, doi: 10.1108/JFMM-02-2021-0039). كما تواجه هذه الصناعة تحديات في إدارة الموارد البشرية والحفاظ على مستويات أداء عالية للموظفين نظراً لصعوبة جذب وتدريب كوادر متخصصة في هذا المجال وارتفاع معدلات دوران العمالة (Al-Azzam & Irtameh, 2021). علاوةً على ذلك، يتطلب هذا القطاع الالتزام بمعايير الجودة والسلامة الغذائية المشددة والحصول على التراخيص اللازمة من الجهات الرقابية (Aggarwal & Sharma, 2021).

يعد موضوع التحفيز وأثره على أداء الموظف من المواضيع المهمة والمثيرة للاهتمام في مجال إدارة الموارد البشرية. يلعب التحفيز دور محوري في زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين مستوى أدائهم (Robins & Judge, 2017). وبالنظر إلى قطاع صناعة الحلويات، فإن الحفاظ على الأداء العالي للموظفين أمر بالغ الأهمية نظراً للطبيعة المتغيرة والمنافسة الشديدة في هذا القطاع (المرشد، 2015).

إن مراجعة الأدبيات السابقة تُعد خطوة أساسية في إجراء البحوث العلمية والدراسات الأكاديمية، حيث تُمكن الباحثين من بناء الأساس المعرفي لموضوع دراستهم والوقوف على آخر التطورات والاتجاهات البحثية في هذا المجال (Boote & Beile, 2005). من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يتمكن الباحث من استكشاف الفجوات البحثية في المجال والتي تتطلب مزيداً من الأبحاث والدراسات (Randolph, 2009)، كما يتعرف على المفاهيم والنظريات والنماذج المفسرة للظاهرة موضوع الدراسة (Rocco & Plakhotnik, 2009)، ويحدد المنهجيات والأساليب البحثية المناسبة والمستخدم في الدراسات السابقة ذات الصلة (Boote & Beile, 2005). بالإضافة إلى ذلك، تُساعد مراجعة الأدبيات السابقة الباحث في الاستفادة من النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات السابقة (Randolph, 2009)، وتجنّب تكرار الأبحاث السابقة وتوجيه الجهود البحثية نحو مجالات جديدة وذات أولوية (Rocco & Plakhotnik, 2009).

2009). وبالتالي، فإن مراجعة الأدبيات السابقة تُساهم بشكل كبير في تعزيز التأسيس المنهجي والنظري للبحث، وتعزيز موضوعيته وموثوقيته، كما أنها تُساعد الباحث في تطوير رؤية واضحة لموضوع الدراسة وصياغة أهدافها وتساؤلاتها بشكل دقيق ومحدد (Boote & Beile, 2005).

في هذا السياق تسعى مؤسسة مذاق المملكة بالطائف بالمملكة العربية السعودية إلى تعزيز أداء موظفيها من خلال تطبيق نظام تحفيزي فعال. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لدراسة وتحليل هذه العلاقة بشكل منهجي وعلمي (العتيبي، 2018). ولذلك يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل العلاقة بين أنظمة التحفيز المطبقة في مؤسسة مذاق المملكة وأداء العاملين في هذه المؤسسة في قطاع صناعة الحلويات.

ستتناول الدراسة أنواع التحفيز المطبقة، والعوامل المؤثرة فيها، وتأثيرها على مختلف جوانب أداء الموظف. كما سيتم استعراض أهم التحديات التي تواجه تطبيق نظم التحفيز، وتقديم التوصيات لتحسينها بما ينعكس إيجاباً على فعالية المؤسسة ككل.

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل العلاقة بين أنظمة التحفيز المطبقة في مؤسسة مذاق المملكة وأداء العاملين في هذه المؤسسة في قطاع صناعة الحلويات في المملكة العربية السعودية. وسيتم جمع البيانات من خلال استبيان يوزع على عينة من موظفي المؤسسة. وستتضمن الدراسة تحليل أنواع التحفيز المطبقة والعوامل المؤثرة فيها، وتأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين من حيث الإنتاجية والجودة والالتزام. كما ستستعرض الدراسة أهم التحديات والمقترحات لتحسين أنظمة التحفيز مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين وفعالية المنظمة ككل.

2.2. التحفيز

2.2.1. الخلفية

يُعد موضوع التحفيز من المفاهيم الأساسية في مجال السلوك التنظيمي والإدارة. تُعرف التحفيز بأنها العملية التي تُحدد وتُوجه وتُحافظ على السلوك البشري نحو تحقيق أهداف معينة (Robbins & Judge, 2013). وقد اهتم الباحثون بدراسة التحفيز منذ بداية القرن الماضي، وقدموا نماذج مختلفة لتفسير دوافع السلوك الإنساني وكيفية تحفيزه، مثل نظرية الحاجات لماسلو (Maslow, 1943) ونظرية العوامل الدافعة والصحية لهيرزبرج (Herzberg, 1959) ونظرية التوقعات لفروم (Deci & Vroom, 1964).

(Ryan, 2000). ويُعد التحفيز عاملاً هاماً في تحقيق الأداء المرتفع للأفراد والمنظمات، إذ أنه يُساهم في زيادة الإنتاجية والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي (Pinder, 2008). وعليه، تُعد دراسة التحفيز ذات أهمية كبيرة للمديرين والقادة من أجل تعزيز دوافع العاملين وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة (Deci & Ryan, 2000).

2.2.2. التعاريف

• تعريف التحفيز من Locke and Latham (1990):

"التحفيز هو العملية التي تحدد اتجاه السلوك وشدته واستمراريته نحو تحقيق هدف معين" (Locke & Latham, 1990, p.

• تعريف التحفيز من Deci and Ryan (1985):

"التحفيز هي الطاقة والتوجيه والاستمرارية للسلوك" (Deci & Ryan, 1985, p. 3).

• تعريف التحفيز من Mitchell (1982):

"التحفيز هي العملية التي تحرك السلوك وتوجهه وتُحافظ عليه" (Mitchell, 1982, p. 81).

• تعريف التحفيز من Steers and Porter (1991):

"التحفيز هي العملية التي تنشط وتوجه وتحافظ على السلوك وتشمل الحوافز والدوافع والاحتياجات" (Steers & Porter, 1991, p. 6).

• تعريف التحفيز من Pinder (2008):

"التحفيز هي مجموعة القوى الداخلية والخارجية التي تحرك السلوك وتحدد شكله واتجاهه وشدته وديمومته" (Pinder, 2008, p. 11).

2.2.3. التطور

تطور مفهوم التحفيز على مر السنوات وأصبح موضوع محوري في مجال السلوك التنظيمي والإدارة. بدأت الدراسات المبكرة بالتركيز على الحوافز المادية كالمكافآت والترقيات كوسيلة لتحفيز العاملين (Staw, 1975). ومع تطور البحوث، أصبح التركيز أكثر على الحوافز المعنوية والنفسية، مثل الشعور بالانتماء والتقدير والتطور الذاتي (Deci & Ryan, 1985). ووفقاً لنظرية تقرير المصير، يتكون التحفيز من ثلاثة أبعاد رئيسية: الاستقلالية، والكفاءة، والارتباط (Deci & Ryan, 2000). ويشير بُعد الاستقلالية إلى شعور الفرد بتحكمه في سلوكه وقراراته، بينما يُشير بُعد الكفاءة إلى شعور الفرد بقدرته على إنجاز المهام بنجاح. أما بُعد الارتباط فيُشير إلى الشعور بالانتماء والعلاقات الإيجابية مع الآخرين. وقد أكدت الأبحاث على أهمية هذه الأبعاد في تعزيز الدافعية الداخلية للأفراد والمنظمات (Gagne & Deci, 2005). وبالتالي، يُعد التحفيز عملية معقدة تتضمن عوامل مادية ومعنوية تؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم بشكل كبير.

2.2.4. الأبعاد

هناك تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز يمكن للإدارة الاختيار من بينهم لتقديم المناسب منها للموظفين ، هناك أقسام لهذه الحوافز منها الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها والتي بدورها تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية.

الحوافز المادية : أكثرها شيوعاً وذلك لقدرتها على تلبية عدد من الحاجات الأولية والدوافع الأساسية لدى العامل. حيث تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز حالياً وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً ، يمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله ، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية.

الحوافز المعنوية : يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل ، بل تستعمل طرق معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة ومن أهم الحوافز المعنوية فرص الترقية والتقدم الوظيفي ، وكذلك الأمن والاستقرار في العمل ، ناهيك عن الاعتراف بجهود العاملين وأيضاً المشاركة في اتخاذ القرارات.

وهناك حوافز أخرى أيضا من حيث فعاليتها ، وتنقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.

الحوافز الإيجابية : يقصد بالحوافز الإيجابية تلك الحوافز التي تستخدم في تنمية روح الإبداع والتجديد في العمل ، فالعاملون الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم وتحقق لهم الشعور بالفخر والسعادة.

الحوافز السلبية : هي تلك الحوافز التي تسعى إلى التأثير من خلال مدخل العقاب والتخويف ، أي من خلال العمل التأديبي في شكل جزاءات العقوبات التي تفرض على العاملين بسبب مخالفاتهم لقواعد العمل والسلوك.

وهناك حوافز من حيث آثارها وتنقسم إلى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة.

الحوافز المباشرة : هي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل وهي بدورها تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية وعينية ، ويقصد بالحوافز العينية تلك المزايا التي يحصل عليها العمال بلا مقابل أو بمقابل رمزي مثل العلاج الطبي المجاني وغيرها ، ويمكننا أن نعتبر الحوافز الإيجابية والسلبية من الحوافز المباشرة وذلك لما لها من تأثير مباشرة على العامل من حيث تحقيق رضاه وسعادته إذا كانت إيجابية أما إذا كانت سلبية فهي تسبب له الإحباط والتوتر والقلق.

الحوافز الغير مباشرة : هي تلك الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين وتؤثر في معدلات أدائهم بشكل غير مباشر مثل قيام المؤسسة بتوفير جو مناسب للعمل وكذلك تدريبهم على أفضل الوسائل في عملهم لكي يتحقق التحفيز.

2.2.5. النظريات

نظريات التحفيز تهدف إلى تفسير العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد وسلوكهم في بيئة العمل. من أبرز هذه النظريات نجد نظرية التوقعات لفروم (Vroom, 1964)، والتي تُفسّر التحفيز على أساس توقعات الأفراد بأن جهودهم سوف تؤدي إلى أداء معين، والذي بدوره سيؤدي إلى نتائج مرغوبة (Vroom, 1964). كما تُركّز نظرية الحاجات لماسلو (Maslow, 1943) على الحاجات الإنسانية الأساسية والتي تندرج في شكل هرمي من الحاجات الفسيولوجية إلى الحاجات للتقدير والتحقيق الذاتي (Maslow, 1943). وفيما يتعلق بعلاقة التحفيز بأداء الموظفين، فقد أظهرت الدراسات أن التحفيز له تأثير كبير على مستوى أداء

الموظفين وإنتاجيتهم (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014) ففي دراسة قام بها Cerasoli وآخرون (2014)، وجدوا أن التحفيز الداخلي يرتبط بشكل إيجابي بجودة الأداء، بينما يرتبط التحفيز الخارجي بكمية الأداء (Cerasoli et al., 2014). كما أظهرت دراسات أخرى أن الحوافز المادية والمعنوية تؤثر بشكل كبير على مستوى الأداء والرضا الوظيفي للموظفين (Dysvik & Kuvaas, 2013) وبالتالي، تُعد نظريات التحفيز أساسية في فهم دوافع الأفراد وسلوكهم في بيئة العمل، كما أن تطبيق مبادئ هذه النظريات له أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين وإنتاجيتهم.

• نظرية التوقعات لفروم (Vroom's Expectancy Theory):

وفقًا لهذه النظرية، يتم تحفيز الأفراد عندما يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى أداء جيد، والأداء الجيد سيؤدي إلى نتائج مرغوبة، وتلك النتائج ذات قيمة بالنسبة لهم (Vroom, 1964). ويتحدد التحفيز عبر ثلاثة مكونات رئيسية: التوقع (Expectancy)، والأهمية (Instrumentality)، والقيمة (Valence).

• نظرية التحفيز ذاتي التحديد (Self-Determination Theory):

تفترض هذه النظرية أن لدى الأفراد ثلاثة احتياجات نفسية أساسية هي: الاستقلالية (Autonomy)، والكفاءة (Competence)، والارتباط (Relatedness)، وتحفيزهم يعتمد على مدى إشباع هذه الاحتياجات (Deci & Ryan, 2000). وتميز النظرية بين التحفيز الداخلي والتحفيز الخارجي، حيث يعتبر التحفيز الداخلي أكثر فعالية في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي.

• نظرية الحاجات لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs):

وفقًا لماسلو، يتم تحفيز الأفراد من خلال تلبية الاحتياجات الأساسية لهم، والتي تتدرج من الحاجات الفسيولوجية الأساسية إلى حاجات الأمن والانتماء والتقدير والتحقيق الذاتي (Maslow, 1943). وتشكل هذه الاحتياجات هرمًا، حيث يجب إشباع الاحتياجات الأدنى قبل الانتقال إلى الاحتياجات الأعلى.

• نظرية العامل الثنائي لهرزبرج (Herzberg's Two-Factor Theory):

تفترض هذه النظرية أن هناك عاملين مؤثرين على التحفيز: عوامل الصيانة (Hygiene Factors) مثل الأجر والرقابة والعلاقات، والتي تمنع الشعور بعدم الرضا، وعوامل الدافعية (Motivator Factors) مثل الإنجاز والتقدير والمسؤولية، والتي تؤدي إلى زيادة الرضا والتحفيز (Herzberg, 1959). وتشير النظرية إلى أن عوامل الدافعية هي الأكثر تأثيرًا على التحفيز.

2.3. أداء الموظفين

2.3.1. الخلفية

أداء الموظفين هو أحد المفاهيم الرئيسية في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. يُعرّف أداء الموظفين بأنه مدى إنجاز الموظف للمهام والواجبات الموكلة إليه، ومدى تحقيقه للأهداف المطلوبة منه في بيئة العمل (Viswesvaran & Ones, 2000). ويُعدّ أداء الموظفين مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث يشمل الجوانب السلوكية والنتائجية للأداء الفردي (Koopmans et al., 2011). لقد حظي موضوع أداء الموظفين باهتمام كبير من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظراً لأهميته البالغة في تحقيق الأهداف التنظيمية (Rotundo & Sackett, 2002). فقد أشارت الدراسات إلى أن تحسين أداء الموظفين يُسهم في زيادة الإنتاجية والربحية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Campbell, 1990). وقد تناولت العديد من النظريات والنماذج العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، مثل نظرية التوقعات لفرود (Vroom, 1964) ونموذج القدرات والدوافع والفرص لكمبل (Campbell, 1990). على الرغم من أهمية موضوع أداء الموظفين، إلا أنه يواجه تحديات في قياسه وتقييمه، حيث يتأثر الأداء بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية (Borman & Motowidlo, 1993). لذلك، تُعدّ دراسة أداء الموظفين مجالاً خصباً للبحث والدراسة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

2.3.2. التعريفات

وفقاً لـ Koopmans et al. (2014)، يُعرف أداء الموظفين بأنه "مقياس لمدى نجاح الموظف في تحقيق أهداف العمل المخصصة له وإنجاز المهام المطلوبة منه بكفاءة وفعالية" (Koopmans et al., 2014, p. 230). في دراستهم، قاموا بتحديد مؤشرات فردية لقياس أداء الموظفين في بيئات العمل المختلفة. من وجهة نظر Campbell and Wiernik (2015)، يشير أداء الموظفين إلى "السلوكيات والإنجازات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة" (Campbell & Wiernik, 2015, p. 47). في مراجعتهم السنوية لعلم النفس التنظيمي والسلوك التنظيمي، ناقشوا نماذج وتقييم أداء العمل بشكل مفصل.

وفقًا لـ Viswesvaran and Ones (2000)، يُعرف أداء الموظفين بأنه "مجموع السلوكيات والنتائج التي يظهرها الموظف والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة" (Viswesvaran & Ones, 2000, p. 216). في دراستهم، ناقشوا وجهات نظر مختلفة حول نماذج أداء الوظيفة.

بشكل عام، يمكن القول أن أداء الموظفين يشير إلى مدى نجاح الموظف في إنجاز المهام المنوطة به وتحقيق الأهداف المطلوبة منه بكفاءة وفعالية، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

2.3.3. التطور

مفهوم الأداء الوظيفي تطور بشكل كبير على مر السنين في بيئة العمل. في الماضي، كان التركيز على الإنجازات الكمية للموظفين فقط، مثل الإنتاجية والكفاءة (Viswesvaran & Ones, 2000). ومع تطور المنظمات وزيادة التركيز على الجودة والابتكار، أصبح مفهوم الأداء أكثر شمولية ليشمل السلوكيات والمهارات الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة (Campbell & Wiernik, 2015).

في هذا السياق، طور Koopmans et al (2014) إطارًا متكاملًا لقياس الأداء الفردي، والذي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية: المهام السلوكية (السلوكيات المرتبطة بأداء المهام)، السلوكيات السياقية (السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية)، والسلوكيات المقابلة (السلوكيات السلبية التي تعيق الأداء).

كما أشار Campbell and Wiernik (2015) إلى أن الأداء الوظيفي ليس مجرد نتيجة، ولكنه يتضمن أيضًا العمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق تلك النتائج. لذلك، فإن تقييم الأداء الوظيفي يجب أن يأخذ في الاعتبار كلاً من النواتج والعمليات السلوكية.

بشكل عام، يُظهر تطور مفهوم الأداء الوظيفي التحول من التركيز على الإنجازات الكمية إلى النظرة الشاملة التي تتضمن السلوكيات والمهارات المختلفة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وهذا التطور يعكس التغيرات في بيئة العمل والحاجة إلى موظفين قادرين على التكيف والابتكار لتحقيق النجاح التنظيمي.

2.3.4. الأبعاد

- الأداء المرتبط بالمهام (Task Performance):

ويشير إلى السلوكيات والمهارات المباشرة المرتبطة بأداء المهام الوظيفية الأساسية (Borman & Motowidlo, 1997). هذا البعد يرتبط بالإنجازات الكمية والنوعية للموظف في المهام المحددة في وصف وظيفته.

• الأداء السياقي (Contextual Performance):

ويتضمن السلوكيات التي تسهم في دعم البيئة التنظيمية والاجتماعية التي تؤثر على الأداء، مثل المساعدة الطوعية للزملاء والالتزام التنظيمي (Borman & Motowidlo, 1993). هذا البعد مهم لأنه يُظهر مدى مساهمة الموظف في بناء بيئة عمل فعالة.

• السلوكيات المقابلة للأداء (Counterproductive Work Behaviors):

وتشير إلى السلوكيات السلبية التي تعيق الأداء الفعال، مثل الغياب المتكرر والسلوكيات المدمرة (Rotundo & Sackett, 2002). هذا البعد مهم لأنه يبين مدى مساهمة الموظف في إضعاف فعالية المنظمة.

• السلوكيات الابتكارية (Innovative Work Behaviors):

وتتضمن الأنشطة والسلوكيات التي تسهم في إنشاء وتطبيق أفكار جديدة لتحسين الأداء (Janssen, 2000). هذا البعد مهم للمنظمات في بيئة عمل سريعة التغير والتي تتطلب الابتكار والتكيف.

بشكل عام، فإن هذه الأبعاد المتعددة للأداء الوظيفي تساعد في فهم وتقييم مساهمة الموظفين بشكل شامل، بما يتجاوز مجرد الإنجازات الكمية إلى السلوكيات والمهارات الأخرى التي تؤثر على فعالية المنظمة.

2.3.5. النظريات

إن أداء الموظفين هو محصلة تفاعل مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية. وقد تم تطوير العديد من النظريات لتفسير وتوضيح هذه العلاقات. من أبرز هذه النظريات :

• نظرية الدافعية (Motivation Theory):

- نظرية التوقعات (Vroom, 1964): تفترض أن الدافعية تنتج من توقعات الفرد بأن جهوده ستؤدي إلى أداء مرتفع، والذي بدوره سيؤدي إلى نتائج مرغوبة.

- نظرية العوامل الثنائية (Herzberg, 1959): تميز بين عوامل الدافعية (مثل التحدي والإنجاز) وعوامل الصحة (مثل الرواتب والإشراف)، والتي تؤثر بشكل مختلف على الأداء.

• نظرية الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy Theory):

- نموذج الكفاءة الذاتية (Bandura, 1977): يؤكد على أن معتقدات الفرد حول قدراته تؤثر على سلوكياته وأدائه.

• نظرية الأهداف (Goal Theory):

- نظرية وضع الأهداف (Locke et al., 1981): تفترض أن الأهداف المحددة والصعبة تؤدي إلى أداء أفضل مقارنة بالأهداف العامة أو السهلة.

• نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory):

- نموذج العدالة التنظيمية (Greenberg, 1987): يشرح كيف يؤثر إدراك العدالة في التوزيع والإجراءات والتعامل على الأداء والسلوكيات التنظيمية.

• نظرية الموارد والمطالب الوظيفية (Job Demands-Resources Theory):

- نموذج الموارد والمطالب الوظيفية (Demerouti & Bakker, 2011): يشرح كيف تؤثر الموارد والمطالب الوظيفية على الأداء من خلال تأثيرها على الحالة النفسية للموظف.

هذه النظريات المختلفة تقدم إطارًا نظريًا متعمقًا لفهم وتفسير العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين في بيئة العمل.

1.1. العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين

الأدبيات البحثية تؤكد على وجود علاقة قوية بين التحفيز وأداء الموظفين. فقد أشارت دراسة Kuvaas و Dysvik (2009) إلى أن الدوافع الداخلية للموظفين، كالشعور بالاستقلالية والكفاءة، ترتبط إيجابيًا بأدائهم الوظيفي. بالمثل، توصلت دراسة Dysvik و Kuvaas (2013) إلى أن التحفيز الداخلي للموظفين يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الإبداعي لديهم. من ناحية أخرى، أكدت نتائج دراسة Cerasoli, Nicklin و Ford (2014) على أن الدوافع الخارجية مثل المكافآت والحوافز المادية تؤثر إيجابيًا على الأداء السلوكي للموظفين، بينما تكون تأثيرها على الأداء الإبداعي أقل وضوحًا. وهذا يشير إلى أن التحفيز الداخلي والخارجي قد يكون لهما تأثيرات مختلفة على أبعاد الأداء المختلفة. إضافة إلى ذلك، أكدت دراسة Bayram و Dinç (2015) على أن تصميم نظم المكافآت والحوافز بشكل عادل ومنصف يعزز من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم. بينما أشارت دراسة Latham و Locke (2006) إلى أن تحديد أهداف واضحة وتحفيز الموظفين على تحقيقها يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

على الرغم من هذه النتائج المؤكدة على أهمية التحفيز في تعزيز أداء الموظفين، إلا أن هناك بعض الفجوات والصراعات التي تستحق المزيد من الاهتمام في الأدبيات البحثية. فعلى سبيل المثال، لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ كيفية التوازن بين التحفيز الداخلي والخارجي لتحقيق أفضل النتائج. كما أن تأثير العوامل السياقية والتنظيمية على العلاقة بين التحفيز والأداء قد يكون محل نقاش. وبناءً على ما سبق، يتضح أن التحفيز بأنواعه المختلفة له دور محوري في تعزيز أداء الموظفين. ولكن لا تزال هناك بعض الفجوات والصراعات التي تتطلب المزيد من الاستكشاف والبحث في هذا المجال.

1.2. الخاتمة

هناك علاقة وثيقة بين التحفيز وأداء الموظفين في قطاع صناعة الحلويات، حسب نتائج البحث العلمي المذكور. تُظهر مراجعة الأدبيات أن التحفيز المادي والمعنوي والذاتي والسلبي للموظفين له تأثير إيجابي على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات، مما ينعكس بشكل إيجابي على ربحية الشركات في هذا القطاع (Ghosh, Rai, & Sinha, 2014; Kuvaas & Dysvik, 2009; Malik, Ghafoor, & Naseer, 2011). كما وجد البحث أن الحوافز النقدية والترقيات والاعتراف بالإنجازات تساهم في زيادة

دافعية الموظفين وتحسين مستوى الأداء (Ghosh et al., 2014; Kuvaas & Dysvik, 2009). وعلاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن توفير بيئة عمل محفزة وممتعة للموظفين، بما في ذلك تطوير مهاراتهم والاستماع إلى آرائهم، يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والوالء التنظيمي (Malik et al., 2011). وبالتالي، فإن البحث المذكور يقدم أدلة قوية على أهمية التركيز على التحفيز كأداة فعالة لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق النجاح المستدام في قطاع صناعة الحلويات.

3- الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعد قسم المنهجية أحد العناصر الحيوية التي تسهم في توضيح كيفية إنجاز البحث العلمي وتحقيق أهدافه. في هذا البحث الذي يحمل عنوان "العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي في قطاع صناعة الكيك والحلويات في مؤسسة مذاق الملكة"، سنقوم بتفصيل الخطوات المنهجية التي تم اتباعها ، والتي تشمل 1. التعريفات الإجرائية للتحفيز والأداء الوظيفي: والذي سيتناول تعريفات إجرائية واضحة لكل من التحفيز والأداء الوظيفي، مما يساعد على فهم كيفية قياسهما وتقييم تأثيرهما على بعضهما البعض. 2. تصميم البحث: حيث سيتم استكشاف العلاقة بين المتغيرين من خلال جمع البيانات وتحليلها. 3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة: سيركز البحث على مجتمع العاملين في قطاع صناعة الكيك والحلويات وسيتم استخدام تقنيات العينة العشوائية من موظفي مؤسسة مذاق الملكة لضمان تمثيل عادل للعاملين، مما يسهم في دقة النتائج. 4. طرق جمع البيانات: سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات إلكترونية مصممة مسبقاً مما يوفر معلومات شاملة حول الموضوع. 5. أنواع البيانات: سيتناول البحث بيانات أولية وبيانات ثانوية. 6. طرق وإجراءات تحليل البيانات: سيتم استخدام أساليب إحصائية متنوعة لتحليل البيانات، مثل برنامج SPSS، لفهم العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي بعمق.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية ، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد وقياس المتغيرات بوضوح. تصف التعريفات الإجرائية كيفية قياس أو ملاحظة المتغيرات مما يساعد في ضمان اتساق وموثوقية البحث العلمي.

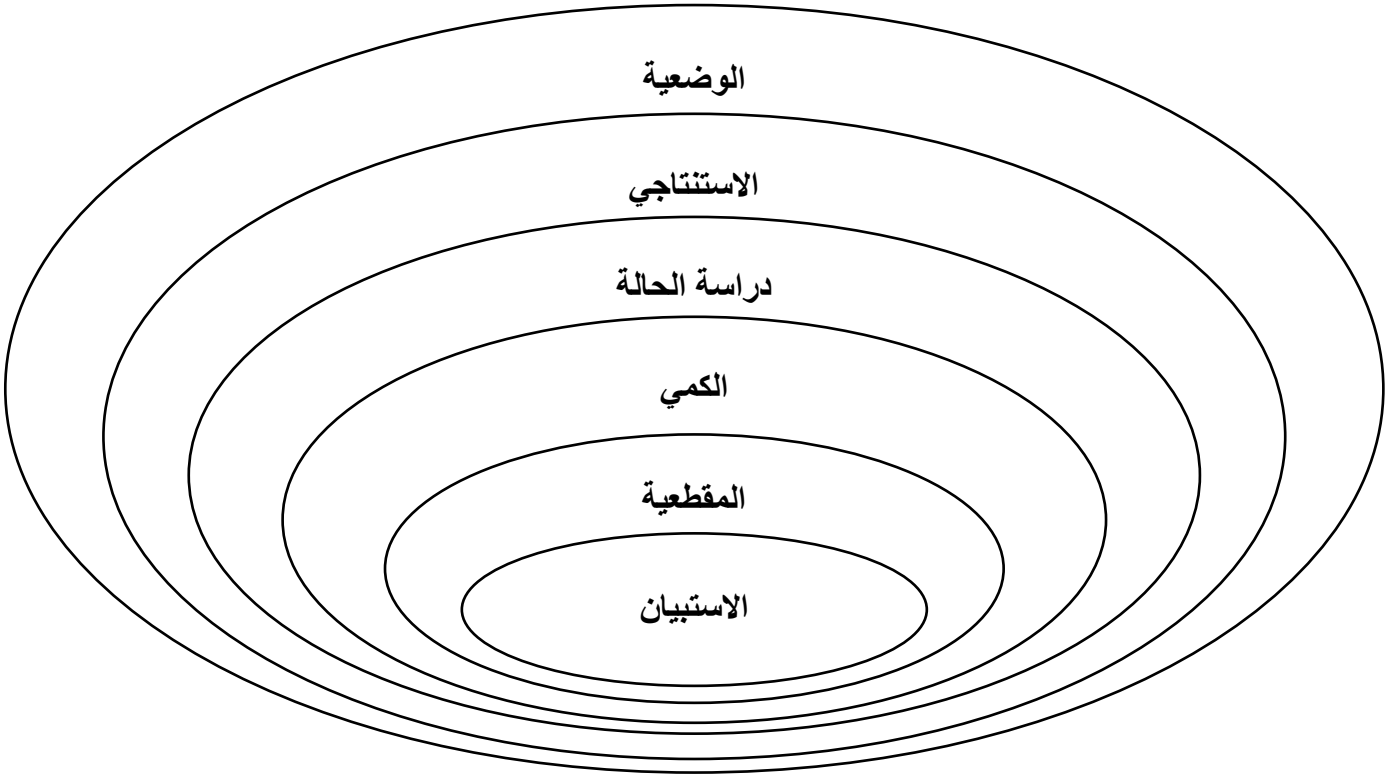
3.2.1. التحفيز (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي: هي عملية تُحدد وتُوجه وتُحافظ على السلوك البشري نحو تحقيق أهداف معينة ويتم قياسه وتقييم أثره على الموظفين من خلال عدة أبعاد أهمها التحفيز المادي والتحفيز المعنوي والتحفيز الذاتي والتحفيز السلبي.

3.2.2. الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

التعريف الإجرائي: هو مقياس لمدى نجاح الموظف في تحقيق أهداف العمل المخصصة له وإنجاز المهام المطلوبة منه بكفاءة وفعالية

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)



الشكل 2 : منهجية البحث. المصدر : الباحث بالاستناد على دراسة Saunders 2016

● فلسفة البحث: الوضعية. (positivist)

تشير فلسفة البحث إلى الأسس النظرية التي يستند إليها الباحث في اختيار منهجية البحث. تشمل الفلسفات الشائعة: الوضعية (Positivism)، التفسيرية (Interpretivism)، والنقدية (Critical). تعكس كل فلسفة طريقة مختلفة لفهم العالم وتفسير الظواهر، مما يؤثر على كيفية تصميم البحث وجمع البيانات (Creswell, 2014).

- **منهج البحث: الاستنتاجي. (deductive)**
يحدد منهج البحث الاستراتيجية العامة التي يتبعها الباحثون لتحقيق أهداف دراستهم، ويمكن تصنيفه إلى نوعين رئيسيين: الاستنتاجي والاستقرائي، ويعتمد اختيار المنهج على طبيعة سؤال البحث ونوع البيانات المطلوبة، وتحديد كيفية جمع البيانات وتحليلها (بريمان، 2016).
- **استراتيجية البحث: دراسة الحالة. (case study)**
تشير استراتيجية البحث إلى الخطة التفصيلية التي يتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة. تشمل الاستراتيجيات الشائعة: الدراسات الاستقصائية (Surveys)، التجريبية (Experimental)، ودراسات الحالة (Case Studies). كل استراتيجية لها مزاياها وعيوبها، ويجب على الباحث اختيار الأنسب وفقاً لطبيعة البحث (Robson, 2011).
- **نوع البحث: الكمي. (quantitative)**
يعد اختيار البحث عنصراً أساسياً في تصميم البحث، حيث يحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها والطرق المستخدمة للتحليل. ويشمل في المقام الأول ثلاثة مناهج: الأساليب النوعية والكمية والمختلطة. ولكل منهج خصائصه ونقاط قوته وتطبيقاته الفريدة.
- **الأفق الزمني: المقطعية. (cross-sectional)**
يشير الأفق الزمني إلى الفترة الزمنية التي يتم خلالها إجراء البحث. يمكن أن يكون البحث عرضياً (Cross-sectional) يتم في نقطة زمنية واحدة، أو طولياً (Longitudinal) يمتد على فترة زمنية طويلة. يؤثر الأفق الزمني على كيفية جمع البيانات وتحليلها، ويحدد مدى إمكانية تتبع التغيرات بمرور الوقت (Creswell, 2014).
- **التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي. (Survey and statistical analysis)**
تتضمن طرق جمع البيانات تقنيات مثل الاستبيانات (Surveys)، المقابلات (Interviews)، والملاحظات (Observations). بينما تشمل طرق تحليل البيانات الأساليب الإحصائية (Statistical Analysis)، التحليل النوعي (Qualitative Analysis)، أو التحليل المختلط

(Mixed Analysis). يعتمد اختيار الطرق على طبيعة البيانات والأهداف البحثية، مما يؤثر على نتائج البحث (Bryman, 2016).

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1. مجتمع البحث:

مذاق الملكة هي مؤسسة سعودية متخصصة في صناعة الحلويات والمخبوزات، وتعد مؤسسة مذاق الملكة من أشهر وأبرز مؤسسات صناعة الحلويات في مدينة الطائف. وتتميز بتقديم منتجات عالية الجودة تلبي الأنواع المختلفة. تأسست مؤسسة مذاق الملكة في عام 2009 في مدينة الطائف ، وذلك على يد مجموعة من الخبراء في مجال صناعة الحلويات والمخبوزات. ويبلغ عدد موظفيها بين 25 - 30 شخص.

3.4.2. عينة البحث:

يتم استهداف الموظفين في مؤسسة مذاق الملكة والذي يبلغ عددهم بين 25-30 شخص.

3.4.3. طريقة وتقنيات أخذ العينات:

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمدنا على طريقة استطلاع الرأي في جمع البيانات الكمية باستخدام تقنية الاستبيانات والذي بدوره مقسم إلى :

القسم الأول: وهو عبارة عن معلومات شخصية للموظفين ويحتوي على التالي:

(الجنس ، العمر ، المؤهلات الوظيفية ، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو قسم خاص بمحاور الاستبيان ويتكون من جزأين ، الجزء الأول خاص بالتحفيز ويحتوي على ثلاثة عشر (13) عبارة ، أما الجزء الثاني فهو خاص بالأداء الوظيفي ويحتوي على خمسة (5) عبارات ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الإجابات وسيتم توضيح ذلك في الأقسام التالية.

3.5.1. التحفيز (المتغير المستقل)

اعتمدت الباحثة منال العيدي (2023) على استبيان ليكرت الخماسي وذلك لقياس التحفيز بمجموع ثلاثة عشر (13) عبارة مقسمة على أربعة (4) أبعاد ، البعد الأول هو التحفيز المادي ويحتوي على ثلاثة (3) عبارات ، البعد الثاني وهو التحفيز المعنوي ويحتوي على أربعة (4) عبارات ، بينما البعد الثالث وهو التحفيز الذاتي يحتوي على ثلاثة (3) عبارات وأخيرا التحفيز السلبي ويحتوي على ثلاثة (3) عبارات. تتراوح الإجابات بين موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة.

جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: الباحث

جدول (2): عدد عبارات أبعاد المتغير المستقل

المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	المصدر
التحفيز	التحفيز المادي	3	منال العيدي (2023).
	التحفيز المعنوي	4	
	التحفيز الذاتي	3	
	التحفيز السلبي	3	
	الإجمالي: 13		

المصدر: الباحث

3.5.2. الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

اعتمد الدكتور خالد مسعود (2018) على استبيان ليكرت الخماسي وذلك لقياس الأداء الوظيفي بمجموع خمسة (5) عبارات. وتنقسم الإجابات إلى موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة.

جدول (3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: الباحث

جدول (4): عدد عبارات المتغير التابع

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	عدد العبارات	المصدر
أداء الموظفين		5	خالد مسعود (2018).

المصدر: الباحث

3.6. أنواع البيانات

في هذا القسم تم استخدام العديد من المصادر بهدف الإجابة على أسئلة وفرضيات البحث وتحقيق أهداف الدراسة وتنقسم هذه المصادر إلى بيانات أولية وبيانات ثانوي.

3.6.1. البيانات الأولية

هذه البيانات هي بيانات واقعية وأصلية تعبر عن مشكلة الدراسة ، والغرض من هذه البيانات هو الوصول لحل المشكلة البحثية ويتم تمثيل ذلك من خلال تقديم الاستبيان الإلكتروني لموظفي مؤسسة مذاق

الملكة ومن ثم جمع البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وذلك لجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

3.6.2. البيانات الثانوية

هذه البيانات تتمثل في الدراسات السابقة المتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية وكذلك المقالات العلمية التي لها علاقة بموضوع البحث العلمي

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى . حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدًا الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصالحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

3.8. الخاتمة

تعتبر منهجية الدراسة عنصرًا أساسيًا في تحقيق أهداف البحث وفهم العلاقة بين المتغيرات المدروسة. من خلال تحديد التعريفات الإجرائية للتحفيز والأداء الوظيفي، وتصميم البحث الذي يعتمد على فلسفة الوضعية، تمكنا من اعتماد أساليب دقيقة لجمع البيانات وتحليلها. كما تم توضيح مجتمع البحث وعينة الدراسة التي تمثل موظفي مؤسسة "مذاق الملكة"، مع استخدام تقنيات أخذ العينات العشوائية لضمان تمثيل عادل.

اعتمدنا على استبيانات إلكترونية لجمع البيانات الأولية، مع الأخذ في الاعتبار البيانات الثانوية التي تدعم البحث. بفضل الإجراءات الإحصائية المتبعة، مثل استخدام برنامج SPSS، يمكننا استخلاص استنتاجات موثوقة تعكس العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، مما يعزز من قيمة البحث ويساهم في تطوير هذا القطاع.

4-الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يقدم هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28. يتضمن الفصل الحالي من التحليل الإحصائي إحصاءات وصفية للعينة المدروسة باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28. كما تم اختبار صلاحية وموثوقية الاستبيانات المستخدمة لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية. ولغرض اختبار فرضية البحث وملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام SPSS 28.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقًا لـ الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة. وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لموظفي المؤسسة وتتمثل في المعلومات الشخصية والتي تشمل التالي: الجنس (ذكر – أنثى). العمر (من 25 إلى 35 - من 36 إلى 45 - أكثر من 40). المؤهلات الوظيفية (ثانوية عامة – بكالوريوس – ماجستير). سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات - من 3 إلى 5 سنوات - أكثر من 5).

جدول (5) : تفاصيل المعلومات الشخصية للاستبيان.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	87.5
	أنثى	3	9.4
الإجمالي:	100%		
العمر	من 25 إلى 35	30	93.5
	من 36 إلى 45	-	-
	أكثر من 40	1	3.1
الإجمالي:	100%		
المؤهلات العلمية	ثانوية عامة	21	65.6
	بكالوريوس	9	28.1
	ماجستير	1	3.1
الإجمالي:	100%		
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	14	43.8

31.3	10	من 3 إلى 5 سنوات	
21.9	7	أكثر من 5 سنوات	
100%			الإجمالي:

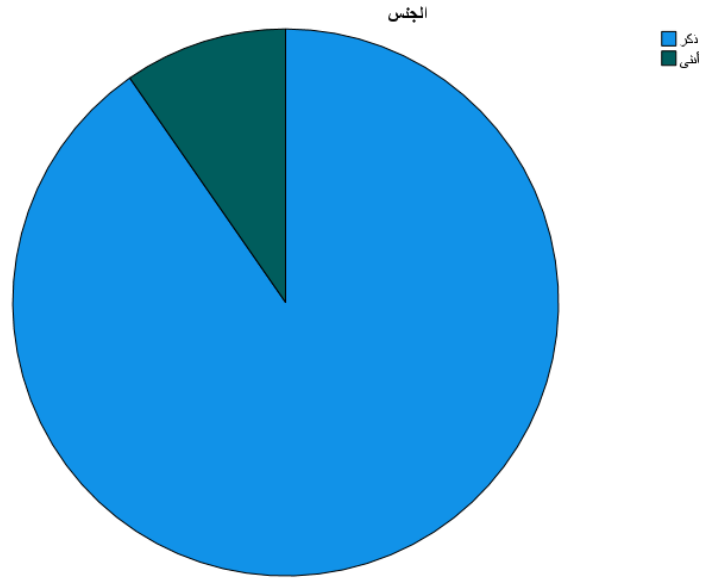
المصدر : الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

من بيانات الجدول السابق تم استخلاص النتائج التالية:

بالنسبة للجنس:

أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث ، حيث بلغت عدد الذكور 28 فرد بنسبة 78.5 من إجمالي العينة ، بينما بلغت عدد الإناث 3 فرد بنسبة 9.4 من إجمالي العينة كما هو موضح بالرسم البياني التالي:

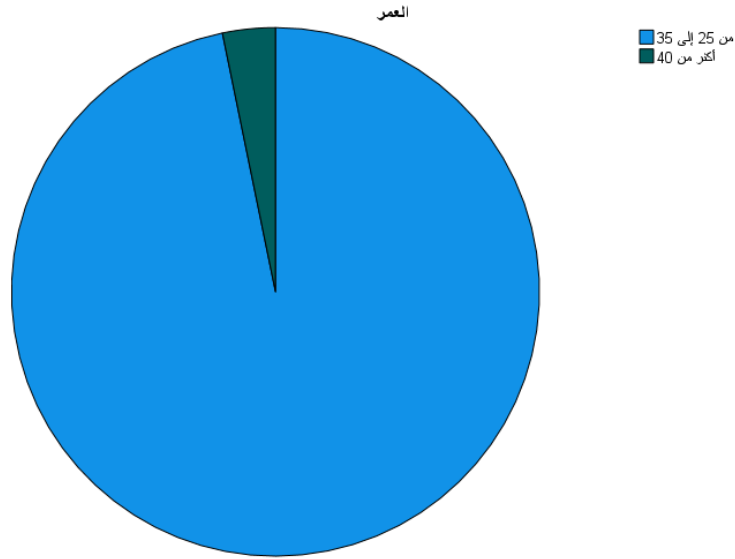
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	87.5	90.3	90.3
	أنثى	3	9.4	9.7	100.0
	Total	31	96.9	100.0	
Missing	System	1	3.1		
Total		32	100.0		



بالنسبة للعمر:

أظهرت النتائج الإحصائية أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية الأصغر سناً ، حيث بلغ عدد تكرار الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة 30 فرد بالنسبة الأعلى وهي 93.8 بينما النسبة الأدنى هم للفئة العمرية أكثر من 40 بنسبة 3.1 من إجمالي العينة كما هو موضح بالرسم البياني التالي:

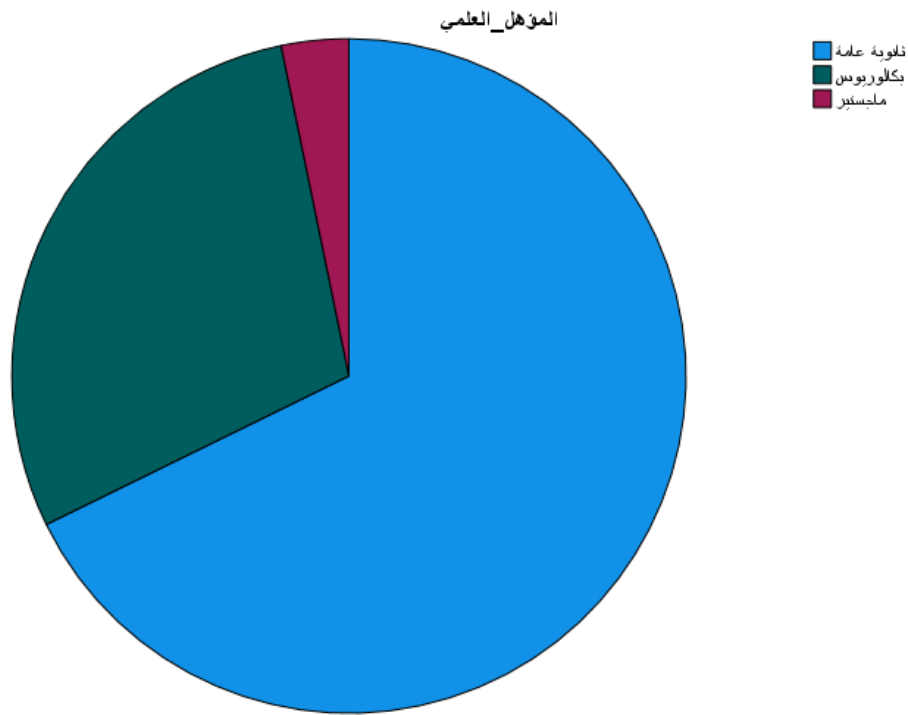
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 إلى 35	30	93.8	96.8	96.8
	أكثر من 40	1	3.1	3.2	100.0
	Total	31	96.9	100.0	
Missing	System	1	3.1		
	Total	32	100.0		



بالنسبة للمؤهل العلمي:

أظهرت النتائج الإحصائية أن غالبية المشاركين هم من فئة الثانوية العامة حيث بلغ عدد حملة الثانوية العامة 21 فرد بنسبة 65.6% يليها حملة البكالوريوس بمعدل 9 بنسبة 28.1% ، أما بالنسبة للفئة الأدنى هم من حملة الماجستير بمعدل 1 بنسبة 3.1% من إجمالي العينة كما هو موضح بالرسم البياني التالي:

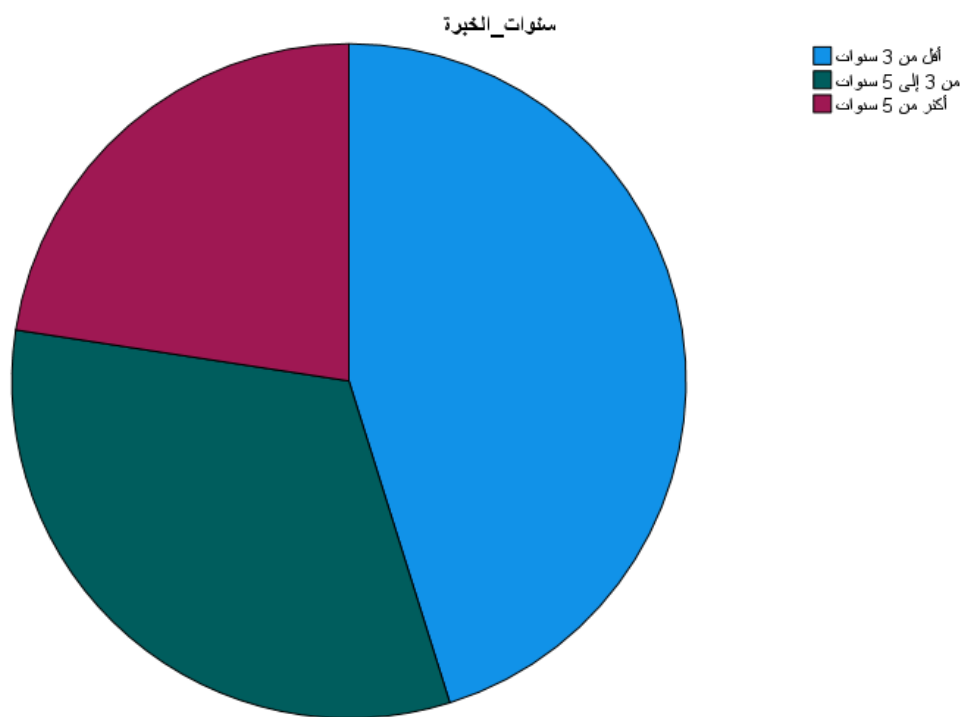
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية عامة	21	65.6	67.7	67.7
	بكالوريوس	9	28.1	29.0	96.8
	ماجستير	1	3.1	3.2	100.0
	Total	31	96.9	100.0	
Missing	System	1	3.1		
	Total	32	100.0		



بالنسبة لسنوات الخبرة:

أظهرت النتائج الإحصائية أن هناك تقارب بين الفئتين التي تتراوح خبرتها أقل من 3 سنوات وبين 3-5 سنوات ، حيث بلغ عدد المشاركين ذوي الخبرة الأقل 14 بنسبة 43.8 بينما المشاركين ذوي الخبرة المتوسطة بتكرار 10 فرد بنسبة 31.3 ، كما نلاحظ أيضاً أن النسبة الأقل هم المشاركين الذين لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات بمعدل تكرار 7 فرد بنسبة 21.9 من إجمالي العينة كما هو موضح بالرسم البياني التالي:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 3 سنوات	14	43.8	45.2	45.2
	من 3 إلى 5 سنوات	10	31.3	32.3	77.4
	أكثر من 5 سنوات	7	21.9	22.6	100.0
	Total	31	96.9	100.0	
Missing	System	1	3.1		
	Total	32	100.0		



4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختيار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ، من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural Equation Modelling (SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

4.3.1. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extractes).

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه ، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة Kaiser (1974) معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبيان.

الصدق التقاربي Convergent Validity : يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس ، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE و التحليل المعاملي الاستكشافي Exploratory factor analysis، التي يجب أن تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقاً لـ (Hair et al (2006).

الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط الانحراف المعياري ، قيمة T المحسوبة وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للغير لقياس صدق الاتفاق الداخلي للاستبيانات. وكذلك احتساب قيمة متوسط التباين مستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 ، كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

متوسط التباين المستخرج		P value	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.755923077	0.794666667	0.00	0.762	0.792	0.652	A1	التحفيز المادي	التحفيز
		0.00	0.934	0.803		A2		
		0.00	0.653	0.789		A3		
	0.75375	0.00	0.631	0.628		B1	التحفيز المعنوي	
		0.00	0.762	0.776		B2		
		0.00	0.564	0.782		B3		
		0.00	0.846	0.829		B4		
	0.784	0.00	0.551	0.884		C1	التحفيز الذاتي	
		0.00	0.564	0.757		C2		
		0.00	0.568	0.711		C3		
	0.692	0.00	0.643	0.646		D1	التحفيز السلبي	
		0.00	0.934	0.770		D2		
		0.00	1.137	0.660		D3		
0.8344	0.791	0.00	1.138	0.791	0.852	AB1	الأداء الوظيفي	
	0.862	0.00	0.735	0.862		AB2		
	0.815	0.00	0.568	0.815		AB3		
	0.854	0.00	0.820	0.854		AB4		
	0.850	0.00	0.617	0.850		AB5		

الجدول 6 نتائج صدق المقاييس. المصدر: الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية.

وعليه فإنه يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بالنسبة للمتغير المستقل (التحفيز)

فإن جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس التحفيز المادي والمعنوي والذاتي والسلبية قيمتها أكبر من 0.6 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للتحفيز بأبعاده الأربعة. وكذلك من النتائج المذكورة بالجدول السابق المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير التحفيز ككل فإنه يساوي 0.755923077 وكذلك قيم متوسط التباين المستخرج AVE للتحفيز المادي يساوي 0.794666667 والتحفيز المعنوي يساوي 0.75375 والتحفيز الذاتي يساوي 0.784 بينما التحفيز السلبي يساوي 0.692 ، وعليه فإنه قد تحقق الصدق التقاربي للاستبيان.

بالنسبة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس الأداء الوظيفي قيمتها أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمتغير. وكذلك من النتائج المذكورة بالجدول السابق المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير الأداء الوظيفي ككل فإنه يساوي 0.8344 وكذلك قيم متوسط التباين المستخرج AVE لكل عبارة على حدة تساوي 0.791 ، 0.862 ، 0.815 ، 0.854 ، 0.850 ، وعليه فإنه قد تحقق الصدق التقاربي للاستبيان.

4.3.2. ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات البحث تم احتساب قيم ألفا كرون باخ والثبات المركب Composite reliability وذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 28. وفقاً لـ Hair et al (2010) يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للقياس. كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (7) قياس ثبات أداة الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.896	0.848	3	التحفيز المادي	التحفيز
	0.816	4	التحفيز المعنوي	
	0.878	3	التحفيز الذاتي	
	0.919	3	التحفيز السلبي	
0.868	0.872	5	الأداء الوظيفي	
	0.827			
	0.850			
	0.818			
	0.836			

جدول (7) قياس ثبات أداة الدراسة. المصدر: الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية

وعليه فإنه يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بالنسبة للتحفيز وأبعاده

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرون باخ للأبعاد الأربعة هي 0.848 ، 0.816 ، 0.878 ، 0.919 بينما قيمة ألفا كرون باخ الإجمالية للمتغير ككل هي 0.896 مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7. وفقاً لـ Hair et al (2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

بالنسبة للأداء الوظيفي

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرون باخ هي 0.872 ، 0.827 ، 0.850 ، 0.818 ، 0.836 ، بينما قيمة ألفا كرون باخ الإجمالية هي 0.868 مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7. وفقاً لـ Hair et al (2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة للعبارات والتي تتراوح بين موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة كما يلي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم حساب الوزن النسبي لكل فئة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (8) دالة المتوسط الحسابي

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى الممارسة/الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	مرتفع جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	موافق	من 36% إلى أقل من 52%	مرتفع
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	غير موافق	من 68 إلى أقل من 84%	منخفض
من 4.20 إلى أقل من 5	غير موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	منخفض جداً

جدول (8) دالة المتوسط الحسابي. المصدر الباحث

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ممثلة من خلال المتوسطات الحسابية بناءً على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية لكل من المتغيرين وذلك وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

جدول 9: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
التحفيز	التحفيز المادي	1.76	0.679	0.534	1.79	موافق بشدة	موافق	مرتفع جداً	مرتفع
	التحفيز المعنوي	1.74	0.550						
	التحفيز الذاتي	1.59	0.492						
	التحفيز السلبي	2.06	0.701						
الأداء الوظيفي	1.84	0.648	موافق بشدة	موافق	مرتفع جداً	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع

جدول (9) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. المصدر: الباحث

وعليه فإنه يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

بالنسبة للتحفيز

أوضحت نتائج توصيف التحفيز إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة مما يدل على وجود تحفيز مرتفع في قطاع صناعة الحلويات. حيث بلغ المتوسط الحسابي للتحفيز 1.79 بنسبة موافقة بلغت 47.5% عند انحراف معياري يساوي 0.534. وكذلك اتضح من الجدول أن الاتجاه العام لأبعاد التحفيز الأربعة

المذكورة سابقا كانت الموافقة باستثناء التحفيز المادي مرتفع جداً مما يدل على تحقيق تحفيز مادي عالي لدى موظفين القطاع ، حيث نجد أن المتوسط الحسابي للتحفيز المادي 1.76 وانحراف معياري 0.679 بموافقة مرتفعة بلغت 44.07% ، بينما المتوسط الحسابي للتحفيز المعنوي بلغ 1.74 بانحراف معياري 0.550 بنسبة موافقة 49.18% بينما المتوسط الحسابي للتحفيز الذاتي بلغ 1.59 بانحراف معياري 0.492 بنسبة موافقة بلغت 52.70% ، وأخيرا التحفيز السلبي بمتوسط 2.06 بانحراف معياري مقداره 0.701 بنسبة 44.07% .

بالنسبة للأداء الوظيفي

أوضحت نتائج توصيف الأداء الوظيفي إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة مما يدل على وجود أداء وظيفي مرتفع في قطاع صناعة الحلويات. حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي 1.84 بنسبة موافقة بلغت 49.68% عند انحراف معياري يساوي 6.648.

4.5. معاملات الارتباط الخطي بين التحفيز والأداء الوظيفي

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين التحفيز والأداء الوظيفي والذي تم قياسهم من خلال البرنامج الاحصائي SPSS الإصدار 28 ، وذلك على النحو التالي:

جدول ... : معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	التحيز المادي	التحيز المعنوي	التحيز الذاتي	التحيز السلبي	الأداء الوظيفي
التحيز المادي	Pearson Correlation	1	0.903**	0.710**	0.825**
	Sig. (2-tailed)		<0.001	<0.001	<0.001
	N	31	31	31	31
التحيز المعنوي	Pearson Correlation	0.903**	1	0.819**	0.679**
	Sig. (2-tailed)	<0.001		<0.001	<0.001
	N	31	31	31	31

0.769**	0.551**	1	0.819**	0.710**	Pearson Correlation	التحفيز الذاتي
<0.001	<0.001		<0.001	<0.001	Sig. (2-tailed)	
31	31	31	31	31	N	
0.728**	1	0.551**	0.679**	0.601**	Pearson Correlation	التحفيز السلبي
<0.001		<0.001	<0.001	<0.001	Sig. (2-tailed)	
31	31	31	31	31	N	
1	0.728**	0.769**	0.857**	0.825**	Pearson Correlation	الأداء الوظيفي
	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	Sig. (2-tailed)	
31	31	31	31	31	N	

جدول () معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة. المصدر: الباحث

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل (التحفيز) وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين أبعاد التحفيز كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من أبعاد التحفيز (التحفيز المادي ، التحفيز المعنوي ، التحفيز الذاتي ، التحفيز السلبي) عند معامل ارتباط 1 ، 0.903 ، 0.710 ، 0.601 على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من 0.01 وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين التحفيز والأداء الوظيفي مرتفعة مما يدل على قوة الارتباط.

4.6. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا القسم باختبار صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وما يليها من الفرضيات الفرعية ويتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام البرامج الإحصائية SPSS بالإصدار 28 و SEM-PLS كما هو موضح:

الفرضية الرئيسية:

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

الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي كأحد أبعاد التحفيز وما بين أداء الموظفين.
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي كأحد أبعاد التحفيز وما بين أداء الموظفين.
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز السلبي كأحد أبعاد التحفيز وما بين أداء الموظفين.
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي كأحد أبعاد التحفيز وما بين أداء الموظفين

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية أنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية أن هناك علاقة إيجابية بين التحفيز و أداء الموظفين في قطاع صناعة الحلويات".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) ، وهو يعد من الأساليب الإحصائية الشائعة التي تستخدم لاختبار العلاقة بين المتغيرين. في هذا السياق تم تطبيق هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين. ويهدف هذا التحليل إلى إيجاد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين المتغيرين أم لا.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.898 ^a	.807	.801	.289

a. Predictors: (Constant), المتغير_المستقل_التحفيز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.165	1	10.165	121.378	<.001 ^b
	Residual	2.429	29	.084		
	Total	12.594	30			

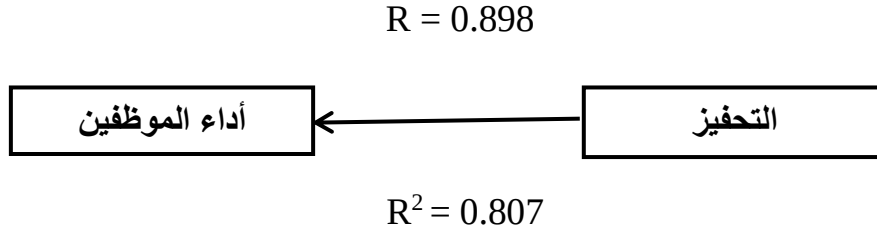
a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الأداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المتغير_المستقل_التحفيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Lower Bound Upper Bound
1	(Constant)	-.110	.184		-.598	.554	-.487-.267
	المتغير_المستقل_التحفيز	1.091	.099	.898	11.017	<.001	.8881.293

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الأداء_الوظيفي



يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

تشير مستوى المعنوية لاختبار F إلى أن قيمة sig أقل من 0.01 مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01.

تشير قيمة معامل الارتباط $R = 0.898$ إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين التحفيز بشكل عام وأداء الموظفين.

يشير معامل التحديد المعدل R^2 أن حوالي 80% من التباين الحاصل في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التحفيز.

تشير قيمة T-Value إلى معنوية معامل الانحدار بيتا B حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار T-Value أقل من 0.1.

وبناءً على ما سبق فإنه يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية أن هناك علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (أداء الموظفين) في قطاع صناعة الحلويات.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة:

الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي كأحد أبعاد التحفيز وما بين أداء الموظفين. حيث تختبر هذه الفرضية العلاقة المباشرة بين التحفيز المادي كأحد أبعاد المتغير المستقل (التحفيز) وبين المتغير التابع (أداء الموظفين).

الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي كأحد أبعاد التحفيز وما بين أداء الموظفين. حيث تختبر هذه الفرضية العلاقة المباشرة بين التحفيز المعنوي كأحد أبعاد المتغير المستقل (التحفيز) وبين المتغير التابع (أداء الموظفين).

الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز السلبي كأحد أبعاد التحفيز وما بين أداء الموظفين. حيث تختبر هذه الفرضية العلاقة المباشرة بين التحفيز السلبي كأحد أبعاد المتغير المستقل (التحفيز) وبين المتغير التابع (أداء الموظفين).

الفرضية الفرعية الأخيرة:

تنص هذه الفرضية على توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي كأحد أبعاد التحفيز وما بين أداء الموظفين. حيث تختبر هذه الفرضية العلاقة المباشرة بين التحفيز الذاتي كأحد أبعاد المتغير المستقل (التحفيز) وبين المتغير التابع (أداء الموظفين).

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899 ^a	.809	.779	.305

a. Predictors: (Constant), التحفيز_السلبي, التحفيز_الذاتي, التحفيز_المادي, التحفيز_المعنوي

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.183	4	2.546	27.451	<.001 ^b
	Residual	2.411	26	.093		
	Total	12.594	30			

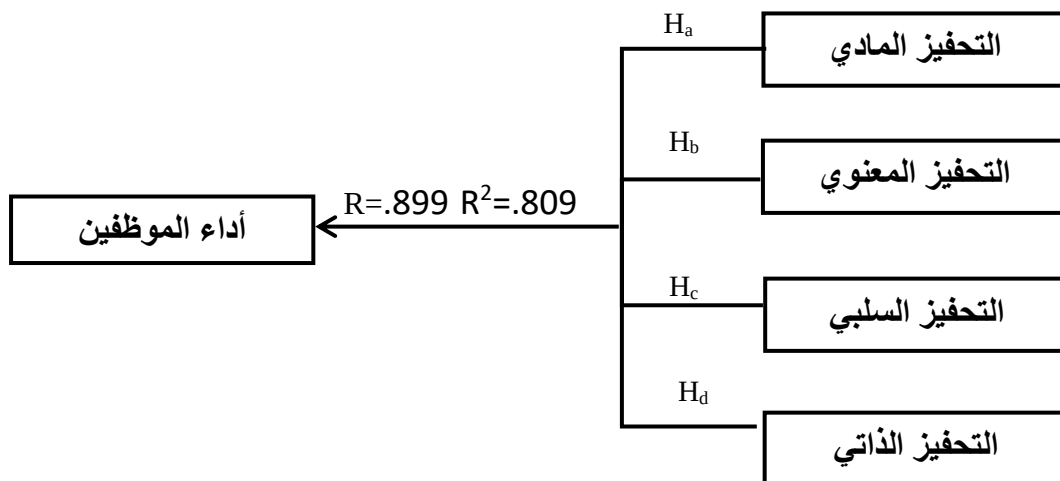
a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الأداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التحفيز_السلبى, التحفيز_الذاتى, التحفيز_المادى, التحفيز_المعنوى

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.107	.205		-.520	.607	-.529	.315
	التحفيز المادي	.316	.192	.331	1.642	.113	-.080	.712
	التحفيز المعنوي	.206	.310	.175	.664	.513	-.431	.843
	التحفيز الذاتي	.312	.198	.237	1.571	.128	-.096	.720
	التحفيز السلبى	.259	.108	.280	2.394	.024	.037	.481

a. Dependent Variable: المتغير_التابع_الأداء_الوظيفي



يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

تشير مستوى المعنوية لاختبار F والذي يساوي sig أقل من 0.01 مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01.

تشير قيمة معامل الارتباط $R = 899$ إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد التحفيز (التحفيز المادي ، التحفيز المعنوي " ، التحفيز السلبي ، التحفيز الذاتي) وبين أداء الموظفين.

يشير معامل التحديد المعدل R^2 أن حوالي 80% من التباين الحاصل في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد التحفيز.

تشير قيمة T-Value إلى معنوية معامل الانحدار بيتا B حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار T-Value أقل من 0.5.

وبناءً على النتائج السابقة ، يتم رفض صحة الفرضية الأولى والثانية والثالثة حيث لم يتم إثبات وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والمعنوي والذاتي كأبعاد المتغير المستقل وبين أداء الموظفين كمتغير تابع. أما بالنسبة للفرضية الرابعة تم قبول صحتها حيث تم إثبات وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز السلبي كأحد أبعاد التحفيز وبين أداء الموظفين كمتغير تابع له.

4.7. الخاتمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي مؤسسة مذاق الملكة في الطائف في المملكة العربية السعودية. ولقد تم استخدام طرق تحليلية إحصائية متقدمة بواسطة برنامج SPSS الإصدار 28 و SEM-PLS لتحليل البيانات التي تم جمعها ، حيث توفر هذه البرامج أدوات إحصائية قوية تساعد في تفسير البيانات واستخلاص النتائج بشكل دقيق وموثوق. تؤكد النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها في هذا الفصل على ما لخصت إليه الفصول السابقة حيث أثبتت أن التحفيز له دور كبير في تعزيز أداء الموظفين في صناعة الحلويات بشكل عام وفي مؤسسة مذاق الملكة بشكل خاص.

5-الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. المقدمة

يناقش هذا الفصل التوصيات المتعلقة بعلاقة التحفيز بأداء الموظفين وحدود الدراسة من الناحية الموضوعية والبشرية والمكانية، والزمنية، وكذلك الدراسات المستقبلية والخاتمة.

5.2. حدود الدراسة:

5.2.1. الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة على العلاقة بين التحفيز كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، التحفيز السلبي، التحفيز الذاتي) وأداء الموظفين كمتغير تابع له.

5.2.2. الحدود البشرية:

تركز هذه الدراسة على جميع موظفين مؤسسة مذاق الملكة في الطائف.

5.2.3. الحدود المكانية:

تركز هذه الدراسة على موظفي مؤسسة مذاق الملكة في الطائف وهي مؤسسة سعودية متخصصة في صناعة الحلويات والمخبوزات، تأسست في عام 2009 في مدينة الطائف، وذلك على يد مجموعة من الخبراء في مجال صناعة الحلويات والمخبوزات.

5.2.4. الحدود الزمنية:

تركز هذه الدراسة على الفترة الحالية من سنة 2024.

5.3. الدراسات المستقبلية:

تُعدّ الدراسات المستقبلية في مجال العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في قطاع صناعة الحلويات ضرورية لفهم الديناميات المتغيرة في بيئة العمل. يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على استكشاف تأثير أساليب التحفيز المختلفة، مثل التحفيز المالي وغير المالي، على الأداء في سياقات متعددة ضمن هذا القطاع.

بالإضافة إلى ذلك، من المهم دراسة كيفية تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على فعالية استراتيجيات التحفيز، مما يساهم في تطوير نماذج أكثر تخصيصاً. يمكن أيضاً إجراء دراسات طويلة الأمد لمراقبة التغيرات في الأداء بشكل دوري وتحديد العوامل التي تعزز أو تعيق التحفيز. وأخيراً، يُعتبر دمج التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، في تقييم التحفيز وأثره على الأداء خطوة مستقبلية واعدة يمكن أن توفر رؤى جديدة ومفيدة للقطاع.

5.4. توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج البحث حول العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في قطاع صناعة الحلويات بالطائف، ينبغي على المؤسسة اتخاذ مجموعة من الإجراءات لتعزيز العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين.

1. تصميم برامج تحفيزية مرنة: يجب أن تتضمن البرامج التحفيزية خيارات متنوعة تناسب احتياجات ورغبات الموظفين، مثل المكافآت النقدية، والعطل المدفوعة، والجوائز العينية.

2. تعزيز ثقافة الاعتراف: من المهم إنشاء ثقافة داخل المؤسسة تعترف بإنجازات الموظفين بشكل منتظم، مما يعزز من شعورهم بالتقدير والانتماء وبالتالي زيادة الأداء.

3. توفير بيئة عمل صحية: ينبغي التركيز على تحسين الظروف البيئية في مكان العمل، مثل توفير مساحات مريحة ومجهزة جيداً، مما يؤثر إيجابياً على صحة الموظفين وأدائهم.

4. تحفيز روح الفريق: يمكن تنظيم فعاليات جماعية لتعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين، مثل الرحلات أو الأنشطة الترفيهية.

5. تحديد أهداف واضحة: من المهم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف، مما يساعدهم على فهم توقعات المؤسسة ويحفزهم على تحقيق الأداء المطلوب.

6. التوجيه والدعم المستمر: يجب أن يتلقى الموظفون توجيهاً ودعماً مستمراً من الإدارة، مما يعزز من ثقتهم بأنفسهم ويحفزهم على تحسين أدائهم.

7. توفير قنوات للتواصل: ينبغي إنشاء قنوات مفتوحة للتواصل بين الموظفين والإدارة، مما يسهل تبادل الأفكار والملاحظات ويساهم في تحسين بيئة العمل.

8. تقييم دوري للأداء: يُستحسن إجراء تقييمات دورية لأداء الموظفين، حيث يمكن أن تساعد هذه التقييمات في تحديد مجالات التحسين وتقديم التغذية الراجعة البناءة.

9. تقدير المساهمات الفردية: يجب أن تشمل برامج التحفيز تقدير المساهمات الفردية، مما يعزز من دوافع الموظفين لتحقيق الأداء الممتاز.

10. توفير فرص للتقدم الوظيفي: ينبغي أن تتاح للموظفين فرص واضحة للتقدم في مسيرتهم المهنية، مما يزيد من التزامهم وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد.

من خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن للمؤسسات في قطاع صناعة الحلويات أن تعزز من مستوى التحفيز وأداء الموظفين، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

5.5. الخاتمة:

تُظهر نتائج البحث أن العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في قطاع صناعة الحلويات تعد من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات. لقد أثبتت الدراسات أن التحفيز الفعّال يساهم في تعزيز مستوى الإنتاجية والابتكار، ويزيد من التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي. فعندما يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام من خلال برامج تحفيزية مدروسة، يصبحون أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات وكفاءة العمل.

إضافة لذلك، يشير البحث إلى أن التحفيز لا يقتصر على الحوافز المالية فقط، بل يمتد ليشمل التحفيز المعنوي، مثل التقدير الشخصي وفرص النمو والتطوير المهني وكذلك التحفيز السلبي والذاتي. إن توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل الفعّال بين الأفراد يمكن أن يعزز من شعور الانتماء ويشجع على الابتكار. لذا، يجب على الإدارات في قطاع الحلويات أن تضع استراتيجيات تحفيزية شاملة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظفين وتطلعاتهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

كما أن فهم العوامل المؤثرة على التحفيز يساعد المنظمات في تصميم برامج فعالة تتناسب مع ديناميكيات العمل والتغيرات في السوق. يجب على المؤسسات أن تكون مرنة في استراتيجياتها، وأن تتبنى أساليب جديدة تتماشى مع الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. إن الاستثمار في التحفيز هو استثمار في الإنسان، والذي يعد العنصر الأكثر أهمية في أي منظمة .

في الختام، يتضح أن تعزيز التحفيز يجب أن يكون جزءاً أساسياً من استراتيجية الإدارة لتحقيق أداء مستدام وابتكار مستمر في قطاع صناعة الحلويات. من خلال التركيز على التحفيز، يمكن للمؤسسات أن تضمن ليس فقط تحسين الأداء، بل أيضاً خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من ولاء الموظفين وتساهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

6. قائمة المراجع

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York, NY: Academic Press. doi: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aggarwal, A., & Sharma, S. (2021). Quality management in the sweet manufacturing industry: A case study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 89-114. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2019-0236>
- Akbar, S., & Mufti, O. (2022). Investigating the impact of entrepreneurial orientation on new product development in the food industry. *Journal of Food Products Marketing*, 28(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/JFMM-02-2021-0039>
- Al-Azzam, A. F., & Irtameh, H. J. (2021). The impact of emotional intelligence on employee performance in the Jordanian confectionery industry. *Journal of Entrepreneurship Education*, 24(1), 1-13.
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 51, 101bindki. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102048>
- Almarshad, S. O. (2015). Job characteristics, work motivation and planned organizational change in the public sector: A case study of employees' perceptions in the Saudi Arabia's Municipalities. *International Journal of Business and Management*, 10(1), 191-205. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n1p191>
- Alotaibi, F. M. (2018). The impact of motivation on employee performance in the public security sector in Saudi Arabia. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 45-52. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/6800>
- Alqahtani, A. A., & Alsaleh, A. S. (2021). The impact of workplace environment on employee performance in the Saudi manufacturing industry. *Management Science Letters*, 11(4), 1247-1256. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.005>
- Alqarni, S. A. (2020). Factors affecting the performance of employees in the Saudi food and beverage industry. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 5-21. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.02.01>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Alshuwaikhat, H. M., & Uduman, A. N. (2022). Exploring the challenges facing the food manufacturing industry in Saudi Arabia. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 19(4), 1715-1726. <https://doi.org/10.1007/s13762-021-03343-y>

- Alvi, A. K., Haider, R., Haneef, M., & Ahmed, A. A. (2019). Impact of intrinsic and extrinsic rewards on employee performance with moderating role of rewards contingency at workplace. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 8(2), 171-182. <https://doi.org/10.2478/ajis-2019-0021>
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (6th ed.). Kogan Page. <https://doi.org/10.3726/978-1-5015-1852-1>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bashir, M., Jianqiu, Z., Ghazanfar, F., & Razzaq, S. (2019). Impact of organizational justice and employee engagement on job satisfaction: Evidence from Pakistan. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1673315>
- Bayram, H., & Dinç, S. (2015). Role of perceived organizational support in academic employees' organizational commitment and job satisfaction. *Ekonomika*, 94(2), 51-62. doi: <https://doi.org/10.15388/Ekon.2015.2.7981>
- Boote, D. N., & Beile, P. (2005). Scholars before researchers: On the centrality of the dissertation literature review in research preparation. *Educational researcher*, 34(6), 3-15. doi: <https://doi.org/10.3102/0013189X034006003>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00882.x>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
- Bryman, A. (2016). **Social research methods** (5th ed.). Oxford University Press.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>

- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008. doi: <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Creswell, J. W. (2014). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches** (4th ed.). SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Dessler, G. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.29085/9781292318042>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412-430. doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x>
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi: <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628-652. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2013-0148>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.2307/258535>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>

- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. doi: <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229-238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332-340. doi: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.008>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Malik, M. E., Ghafoor, M. M., & Naseer, S. (2011). Organizational effectiveness: A case study of telecommunication and banking sector of Pakistan. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(1), 37-48.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning. <https://doi.org/10.4324/9781003107651>
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80-88. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.000501>
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology*, 12, 39-53.

- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Randolph, J. J. (2009). A guide to writing the dissertation literature review. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 14(1), 13. doi: <https://doi.org/10.7275/b0az-8464>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robson, C. (2011). **Real world research** (3rd ed.). Wiley.
- Rocco, T. S., & Plakhotnik, M. S. (2009). Literature reviews, conceptual frameworks, and theoretical frameworks: Terms, functions, and distinctions. *Human Resource Development Review*, 8(1), 120-130. doi: <https://doi.org/10.1177/1534484309332617>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). **Research methods for business students** (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Spector, P. E. (2021). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (8th ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119713449>
- Staw, B. M. (1975). *Intrinsic and extrinsic motivation*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. doi: <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley. <https://doi.org/10.2307/2391040>

<http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/5033> دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الافراد.pdf(1).

ذبلأوي .دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة" المديرية الجهوية موبيليس ورقلة , (Doctoral dissertation, "جامعة قاصدي مرباح ورقلة. (<https://doi.org/10.37375/esj.v1i3.2123>) معاينة أثر الخصائص الديموغرافية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين(su.edu.ly).

7. فصل الملاحق

السيدات والسادة الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد

نرجو منكم تعبئة هذا الاستبيان ضمن متطلبات البحث للحصول على درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع في جامعة ميدأوشن بعنوان "العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين في قطاع صناعة الحلويات ، بالتطبيق على مؤسسة مذاق الملكة في الطائف / المملكة العربية السعودية"، ولأن نجاح هذه الدراسة يعتمد على مساهمتك في قراءتها بعناية ومن ثم الإجابة على فقراتها التي تتفق مع رأيك.

وأريد أن أحيطكم علما بأن جميع إجاباتكم ستكون سرية تماما ولن تستخدم لأي غرض آخر غير البحث العلمي. ونقدر مشاركتك في هذا البحث.

شكراً لك.

الباحث

1.4. الخصائص الديموغرافية

الجنس:

- ذكر
- أنثى

العمر:

- من 25 إلى 35
- من 36 إلى 45
- أكثر من 40

المؤهلات الوظيفية:

- ثانوية عامة
- بكالوريوس
- ماجستير

سنوات الخبرة:

- أقل من 3 سنوات
- من 3 إلى 5 سنوات
- أكثر من 5 سنوات

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	عدد العبارات	المصدر
التحفيز	التحفيز المادي	3	http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/5033 دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الافراد.pdf(1).
	التحفيز المعنوي	4	
	التحفيز الذاتي	3	
	التحفيز السلبي	3	
الإجمالي: 13			

2.4. متغيرات البحث

التحفيز: هي عملية تُحدد وتُوجه وتُحافظ على السلوك البشري نحو تحقيق أهداف معينة ويتم قياسه وتقييم أثره على الموظفين من خلال عدة أبعاد أهمها التحفيز المادي والتحفيز المعنوي والتحفيز الذاتي والتحفيز السلبي.

العدد	العناصر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التحفيز المادي						
1	تقدم المؤسسة أجر يناسب المجهود الذي أبذله					
2	توفر المؤسسة حوافز سنوية تمنح لكافة العاملين					
3	تتجدد المكافآت والتعويضات بحسب تقدم طريقة الإنجاز					
التحفيز المعنوي						
4	تقدر المؤسسة جهود العاملين					
5	الوظيفة التي أعمل بها تتناسب مع قدراتي					
6	يشعر العامل بالأمن والاستقرار في العمل					

7	تفسح المؤسسة المجال أمام الموظفين للترقية				
التحفيز الذاتي					
8	يشعر العامل بالمسؤولية الشخصية اتجاه كل المهام الموكلة إليه				
9	استخدام الموظف لمهاراته المتنوعة في عمله يزيد من دافعيته لتحسين أداءه				
10	يشعر العامل أن كل ما يقوم به من عمل له أهمية للمؤسسة				
التحفيز السلبي					
11	تصل للعامل إنذارات شفوية وكتابية في حالة مخالفته لمبادئ العمل				
12	توقف المؤسسة العامل عن العمل لمدة مؤقتة في حالة ارتكابه لأخطاء تضر بمصلحة المؤسسة				
13	تلجأ المؤسسة لطرد العامل في حالة قيامه بأعمال خاطئة				

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	عدد العبارات	المصدر
أداء الموظفين		5	ذبلوي دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة "المديرية الجهوية موبيليس ورقلة (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة). https://doi.org/10.37375/esj.v1i3.2123 معاينة أثر الخصائص الديموغرافية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين (su.edu.ly)

الأداء الوظيفي: مقياس لمدى نجاح الموظف في تحقيق أهداف العمل المخصصة له وإنجاز المهام المطلوبة منه بكفاءة وفعالية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في العمل					
2	تشعر بأنك في المكان المناسب لخبراتك ومؤهلك					
3	يسرك ما تجده من تعاون مع زملائك					
4	تشعر بان التحدي موجود في عملك					
5	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة					

The relationship between motivation and employee performance in the sweet industry

Apply to Queen's Taste Foundation in Taif / KSA
(Case Study)

Anwar Kayid Al Hawer

2021205941

Graduation Project – 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Mona Moustafa Elashry

Faculty member- Faculty of Management- Midocean University

2024 – 2nd Semester