

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 - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

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

2024- الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

1- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 3

- 1.1. المقدمة: 4
- 1.2. مشكلة الدراسة 6
 - 1.2.1. فجوات على المستوى النظري 6
 - 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي 6
- 1.3. أهمية الدراسة: 7
 - 1.3.1. على المستوى النظري: 7
 - 1.3.2. على المستوى التطبيقي: 7
- 1.4. أسئلة الدراسة 8
- 1.5. أهداف الدراسة 8
- 1.6. فرضيات الدراسة 8
- 1.7. نموذج الدراسة 9
- 1.8. الدراسة الميدانية 9
- 1.9. منهجية البحث 10
- 1.10. مخطط المشروع المقترح 11

2- الفصل الثاني: الدراسات السابقة 12

- 2.1. المقدمة: 13
- 2.2. التحفيز 14
 - 2.2.1. الخلفية 14
 - 2.2.2. التعاريف 15
 - 2.2.3. التطور 16
 - 2.2.4. الأبعاد 16
 - 2.2.5. النظريات 17
- 2.3. أداء الموظفين 19
 - 2.3.1. الخلفية 19
 - 2.3.2. التعريفات 19
 - 2.3.3. التطور 20
 - 2.3.4. الأبعاد 20
 - 2.3.5. النظريات 21

23.....	1.1. العلاقة بين التحفيز وأداء الموظفين
23.....	1.2. الخاتمة
24.....	3. قائمة المراجع
29.....	3. الملاحق
30.....	1.4. الخصائص الديموغرافية
31.....	2.4. متغيرات البحث

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

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 يساهم 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.

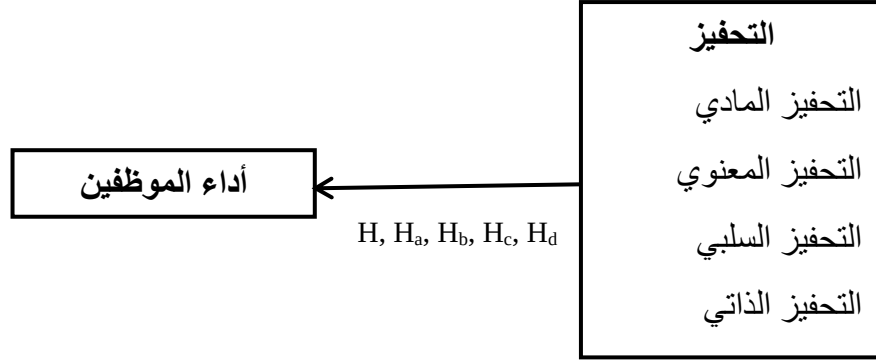
H_a: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي كأحد أبعاد التحفيز وما بين أداء الموظفين.

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

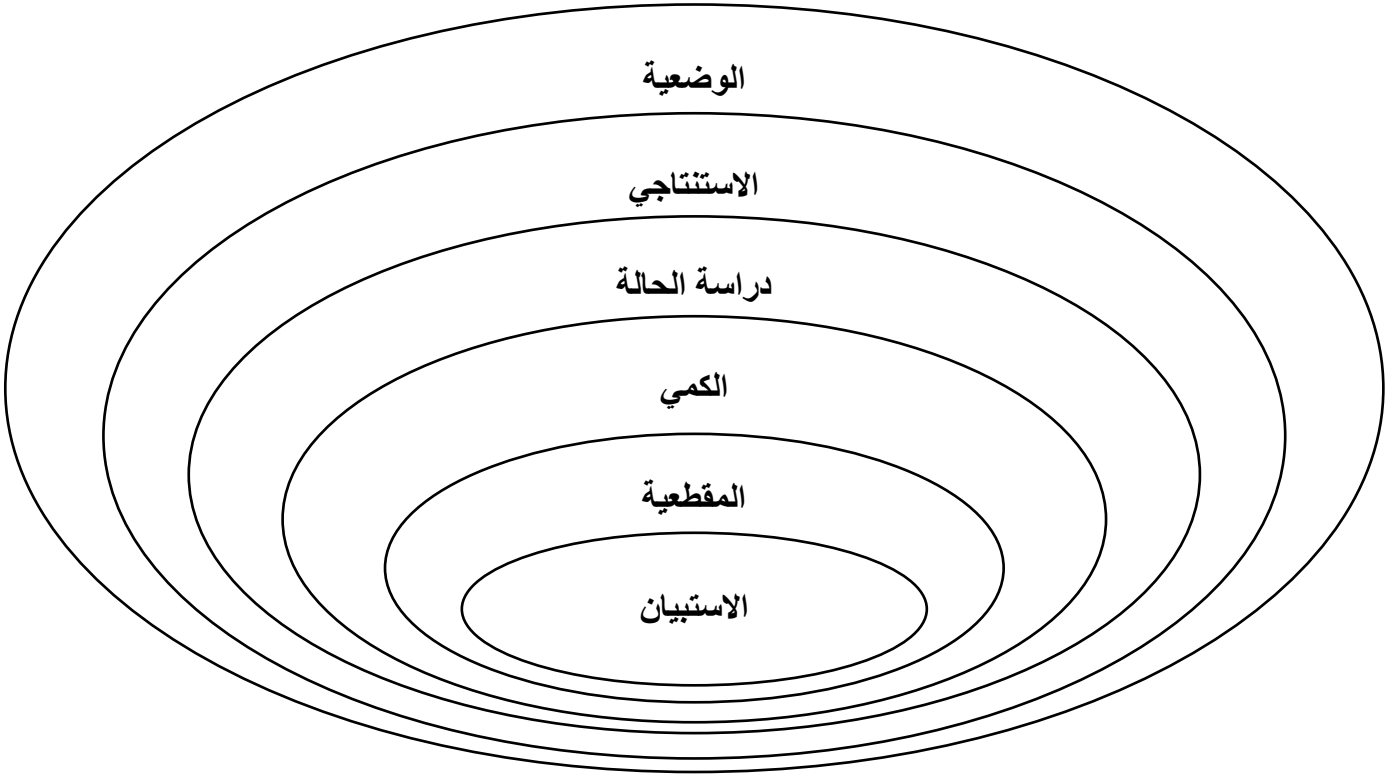


الشكل 1 : نموذج البحث المقترح. المصدر : الباحث

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 يساعدها على تطوير منتجاتها وخدماتها لتلبي توقعاتهم بشكل أفضل. يمكن أيضاً مساعدة المؤسسة على تطوير تقنيات جديدة لزيادة كفاءة الإنتاج وخفض التكاليف وتحسين مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية مبنية على أسس علمية.

1.9. منهجية البحث



الشكل 2 : منهجية البحث. المصدر : الباحث

- فلسفة البحث: الوضعية. (positivist)
- منهج البحث: الاستنتاجي. (deductive)
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة. (case study)
- نوع البحث: الكمي. (quantitative)
- الأفق الزمني: المقطعية. (cross-sectional)
- التقنيات والجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي. (Data collection and analysis techniques)

1.10. مخطط المشروع المقترح



الشكل 3 : مخطط المشروع المقترح. 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 والمستخدمه 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). 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 وتحقيق الذات (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 يُساهم في زيادة الإنتاجية والربحية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Campbell, 1990). وقد تناولت العديد من النظريات والنماذج العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، مثل نظرية التوقعات لفرورم (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. 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.
- 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>
- 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.
- 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>
- 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>

3. 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

أنور قايد الحور

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	عدد العبارات	المصدر
التحفيز	التحفيز المادي	5	http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/5033 دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الافراد.pdf(1)
	التحفيز المعنوي	5	

	4	التحفيز الذاتي	
	4	التحفيز السلبي	
	الإجمالي: 18		
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 معينة أثر الخصائص الديموغرافية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين (su.edu.ly)	10		أداء الموظفين

1.4. الخصائص الديموغرافية

الجنس:

- ذكر
- أنثى

العمر:

- من 25 إلى 35
- من 35 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

2.4. متغيرات البحث

التحفيز

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	تمنح المؤسسة مكافآت للأعمال المتميزة					
4	تتجدد المكافآت والتعويضات بحسب تقدم طريقة الإنجاز					
5	تغطي المؤسسة كل تكاليف التدريب للأفراد العاملين بها مما يسمح بتحقيق الأهداف المنتظرة منه					
التحفيز المعنوي						
6	تقدر المؤسسة جهود العاملين					
7	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في العمليات الإبداعية					
8	الوظيفة التي أعمل بها تتناسب مع قدراتي					
9	يشعر العامل بالأمن والاستقرار في العمل					

					تفسح المؤسسة المجال أمام الموظفين للترقيه	10
التحفيز الذاتي						
					يشعر العامل بالمسؤولية الشخصية اتجاه كل المهام الموكلة إليه	11
					اختيار العامل للوظيفة التي يعمل بها قد يشعره بالفخر والسعادة	12
					استخدام الموظف لمهاراته المتنوعة في عمله يزيد من دافعيته لتحسين أداءه	13
					يشعر العامل أن كل ما يقوم به من عمل له أهمية للمؤسسة	14
التحفيز السلبي						
					تصل للعامل إنذارات شفوية وكتابية في حالة مخالفته لمبادئ العمل	15
					توقف المؤسسة العامل عن العمل لمدة مؤقتة في حالة ارتكابه لأخطاء تندر بمصلحة المؤسسة	16
					تلجأ المؤسسة لطرده العامل في حالة قيامه بأعمال خاطئة	17
					تعاقب المؤسسة كل من يحاول سرقة الأفكار الإبداعية لغيره	18

الأداء الوظيفي

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	هناك عدالة في توزيع واجبات العمل بين العاملين					
4	يسرك ما تجده من تعاون مع زملائك					
5	تشعر بان التحدي موجود في عملك					
6	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة					
7	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديرك المباشر					
8	في حال طلب منك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية فانك على اتم الاستعداد لذلك					
9	لديك ثقة بما يتم إخبارك به من قبل الإدارة					
10	تراعي معايير الأخلاق واللوائح عند انجازك لمهامك					

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 – 1

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Mona Moustafa Elashry

Faculty member- Faculty of Management- Midocean University

2024 – 2nd Semester